



- [Wissen](#)
  - [Webguide](#)
  - [Forum](#)
  - [Bücher](#)
  - [Beratung](#)
  - [Seminare](#)
- [Kontakt](#)
[Newsletter](#)
[Impressum](#)
- Suche  [»»](#)

- Wissen**
- [Nachrichten](#)
  - [Fachwissen ▶](#)
  - [in English ▶](#)
  - [Online-Kurse](#)
  - [Newsletter](#)
  - [Newsletter-Abo ▶](#)
  - [Newsletter-Archiv](#)

**Mitgliedschaft**

Benutzername

Passwort  
 [»»](#)

[Passwort vergessen](#)  
[Mitglied werden](#)

**Unser Angebot**

**Gastbeiträge**

## Vertrieb: Gesunde Partnerschaft zwischen Innen- und Außendienst

25.04.2005 - **Die ewig brodelnden Konflikte zwischen Innen- und Außendienst in einem Unternehmen sollten nicht verharmlost werden. Denn gegenseitige Schuldzuweisungen und Verlagerungen von Verantwortung behindern wichtige Abläufe. Obwohl die Mitarbeiter des gleichen Unternehmens gemeinsame Ziele verfolgen sollten, führen sie untereinander massive Machtkämpfe aus.**

**ORACLE®** Testen Sie jetzt die Oracle Database Standard Edition **kostenlos!**

Performance, Sicherheit und Verfügbarkeit zu einem fairen Preis!

Die Administration der Datenbank erlernen Sie innerhalb von zwei Tagen und die Installation ist Minutensache. Sie erreichen mit nur

**Mehr zum Thema**

**Nachrichten**

Vertrieb: Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei **P**

[Mikropolitik: Das Unternehmen als Arena gefährlicher Spiele \*\*P\*\* \*\*S\*\*](#)

[Führung: Von der Selbstverantwortung zur Sozialverantwortung](#)

**Rezensionen**

[Grabenkriege im Management](#)

[Die alltäglichen Spielchen im Büro](#)

Mitgliedschaft  
 Online-Kurse  
 Berater-Präsentation

zwei Servern mit je zwei Prozessoren dieselbe Leistung plus höhere Verfügbarkeit, als mit vier Servern und das bei nur halb soviel Hardware!

■ [Klicken Sie hier!](#)

[weitere Informationen >>](#)

## MARKTPLATZ

[Größte Diplomarbeiten-Börse ...](#)  
 im Internet mit dem Wissen aus über 8.000 wissenschaftlichen Abschlussarbeiten.

[Sieben Schlüsselfaktoren für Ihren beruflichen Erfolg](#) Trainieren Sie gemeinsam mit Vorstandcoach A. Christiani

[Team Management Profil](#) Testen Sie Ihre Führungs- Stärken und Rolle im Team! Team Management Profil und Coaching für Sie.

[CAPup! Das Online-Netzwerk für Führungskräfte](#) Business-Kontakte aufbauen und professionell netzwerken.

[Versicherungsratgeber](#)  
 Berufsunfähigkeitsschutz und private Krankenversicherung maßgeschneidert

[AdvoGarant](#) Anwaltshotlines, Rechts-Beratung: AdvoGarant bietet Service rund ums Recht.

[Customer Relationship Management](#) Analysieren und vergleichen Sie Anbieter für CRM.

*Gastbeitrag von Dr. Jürgen Wunderlich und Kerstin Wunderlich \**

Ein Hauptgrund liegt darin, dass eine ungenügende Vorstellung von der Arbeit des anderen existiert. Mitarbeiter im Innendienst haben wenig Verständnis für die Tätigkeit des Außendienstes und umgekehrt. Trotzdem müssen sie als Team an einem Strang ziehen, gemeinsame Kunden betreuen und Projekte verantworten. Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst effektiv und langfristig verbessert werden? Ganz einfach: jeder sollte mal "in den Schuhen" des anderen laufen!

## Warum der Außendienst immer in der Sonne liegt?

Braungebrannt betritt ein Außendienstkollege kurz vor Büroschluss die Geschäftsstelle und wundert sich über die neidischen Blicke seiner Innendienstkollegen. Nicht selten haben sich dessen Arbeitszeiten auf die Abendstunden verlagert, weil dann auch seine Kunden zu Hause sind und Zeit für ein Beratungsgespräch haben. Wird anschließend noch eine Bewirtungsquittung eingereicht, stehen große Fragezeichen in den Gesichtern des Innendienstes. War der Außendienstkollege wirklich mit dem Kunden essen? Zuviel hat man über Spesenbetrug etc. gehört. Natürlich macht der technische Fortschritt (Handy, GPS) das Kontrollieren des Außendienstes leichter, aber ein gewisses Maß

**Bilder sind Botschaften**

Professionelle Illustrationen für Ihre Präsentationen, Trainings-Unterlagen, Broschüren ....

**Die passende Software schneller finden** Ein Blick auf den Markt der Software für Betriebswirtschaft

an Vertrauen ist Voraussetzung für eine gute Beziehung zwischen den Kollegen.

### **Warum der Innendienst immer Kaffeepause macht?**

Berge von Papier auf dem Schreibtisch, ein unsichtbares Schild "Bitte nicht stören" und eine Tasse Kaffee, prägen das Bild der Innendienstmitarbeiter. Klare Vorschriften, geregeltes Pausensystem, immer wiederkehrende Abläufe und ein starres Lohnsystem, streichen jegliches Verständnis für Flexibilität. Kommen und Gehen werden genauestens festgehalten und pünktlich um 17.00 Uhr ist Feierabend, den man natürlich 15 Minuten vorbereiten muss. Telefonate von Kunden oder dem Außendienstkollegen werden als störend empfunden und oftmals mit Versprechungen abgetan, die dann nicht eingehalten werden. Viele Innendienstmitarbeiter fühlen sich durch die Nähe zur Zentrale in einer stärkeren Position.

### **Unterschiedlicher geht's kaum: Innendienst - Außendienst**

	<b>Innendienst</b>	<b>Außendienst</b>
Übertreibungsform in der Grundeinstellung	"Dienst nach Vorschrift"	"Das wird schon irgendwie gehen ..."
Verdienst	Starres Lohnsystem	Fixum und Provision (leistungs- bzw. erfolgsabhängig)
Image	Seriös	Oft schlecht

Ziele	Kosten minimieren	"Klinkenputzer" Umsatzziele erfüllen
Blick	Firmenblick (eingeschränkt)	Markt(ü ber)blick, Konkurrenzanalyse
Machtspiele	Ich bin der "Entscheider"	Ich weiß, was der Kunde wirklich will
Produkte	Relativ "egal", m üssen nicht verkaufen	Forcierte Produkte mit Zusatzprämien Zusatzverkäufe
Arbeitszeiten	Starre Regelung, eventuell mit Gleitzeit	Flexible Gestaltung, oft auch abends
Spezifikationen	Firmenspezifisch	Kundenspezifisch
Zusammenarbeit	Teampayer auch mit Kollegen anderer Abteilungen	Eher Einzelkämpfer
Nähe zur Unternehmenszentrale	In die internen Abläufe integriert	Fü hlt sich oft Außen vor gelassen
Überwachung	Gegeben durch Nähe zur Fü hrungskraft	Durch Technik bedingt möglich
Arbeits-/ Organisationsabläufe	Vorgegeben, einheitlich, damit jeder Innendienst damit arbeiten kann	Individuelle Abläufe

Die aufgezeigten Unterschiede bauen leicht Kommunikationskonflikte auf, die das Führen von Vertriebsteams erschweren. Es ist die Aufgabe einer Führungskraft, für ein ausgewogenes Verhältnis, mit Respekt vor der Tätigkeit des anderen, zu sorgen. Die nachfolgenden

vier Spielregeln sorgen für ein neues Miteinander und vermitteln ein Gefühl der Zugehörigkeit der einzelnen Kollegen.

## **Spielregeln für ein erfolgreiches Miteinander**

### **1. Schaffen gegenseitiger Akzeptanz:**

Die Praxis zeigt, dass es enorm zu einem besseren Verständnis "der anderen Seite" beiträgt, wenn die Rollen einmal getauscht werden. Die Idee ist ganz simpel: lassen Sie doch Ihre Innendienstmitarbeiter hin und wieder mal mit einem Außendienstkollegen mitreisen. Sie werden einiges gleich besser verstehen: Wie schwer es ist, einen Termin beim Kunden zu bekommen, den Kunden richtig zu beraten und dann in einem geschickten Verkaufsgespräch zu führen, dass es auch zu einem Vertragsabschluss kommt.

Umgekehrt sorgt ein Begleiten vor Ort für viel mehr Verständnis und Einsicht. Ein Außendienstler wird nach ein paar Tagen Innendienst besser verstehen, wie schwer es ist, die Wünsche des Kunden mit den Angeboten der Firma zu koordinieren (gerade die Sonderwünsche!). Wie wichtig es ist, dass der Innendienstkollege auch alle zur Bearbeitung wichtigen Fakten bekommt usw.

### **2. Konflikte konstruktiv lösen**

Oft werden in der alltäglichen Kommunikation zwischen Innen- und Außendienst "Du-Botschaften" gesendet: "Du hast tagsüber doch sowieso immer Zeit!" oder "Du machst ja immer pünktlich Schluss". "Du-Botschaften" werden meist als Angriff empfunden. Da kommt es schnell zum Gegenangriff und das Gespräch eskaliert zum Konflikt.

Nicht selten wird in solchen Situationen der Sachverhalt verschleiert. Damit der Gesprächspartner weiß, was wirklich gemeint ist, ist es hilfreich, "Ich-Botschaften" zu senden. "Ich bin über Ihre Bemerkung verärgert, weil...". "Ich-Botschaften" stellen keinen Angriff auf den Gesprächspartner dar, sie stellen die Situation aus einer persönlichen Sicht dar. Ein offener und fairer Austausch von Meinungen und Gefühlen wird möglich.

### **3. Gemeinsame Teilnahme an Verkaufsschulungen**

Außendienstmitarbeiter nehmen regelmäßig an Verkaufsschulungen teil und kennen viele Strategien, die sich in Kundengesprächen vorteilhaft für ihn auswirken. Der Innendienst, der zum Beispiel viel Fingerspitzengefühl bei der Bearbeitung von Reklamationen benötigt, nimmt nur selten an Verkaufsschulungen teil. Eine gemeinsames Training würde zum einen für ein besseres Verständnis beitragen, zum anderen eignen sich all diese Techniken meist für Kundengespräche auch am Telefon. Was schadet es, den Innendienst ebenfalls in professioneller Gesprächsführung und in Kundenorientierung zu schulen? Diese grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Kundenkontakte helfen dem Innen- wie Außendienst in den täglichen Gesprächen.

### **4. Entwickeln gemeinsamer Strategien**

Veränderungen am Markt verlangen ein schnelleres Reagieren der Unternehmen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Auch bestehende Vertriebsstrukturen sollten deshalb regelmäßig von Führungskräften überprüft und wenn notwendig überarbeitet bzw. Aufgaben neu verteilt oder definiert werden.

Nicht in jedem Unternehmen ist es möglich, Kunden immer dem gleichen Mitarbeiter im Unternehmen zuzuordnen. Das ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Zur optimalen Kundenorientierung, wäre eine genaue und dauerhafte Aufteilung der Kunden auf den Innen- und Außendienst ideal. Eine so genannte Twin-Partnerschaft schafft eine Kultur der gemeinsamen Kundenverantwortung. Außendienst und Innendienst betreuen gemeinsam gleiche Kunden, bei denen auch der Innendienst Zusatzverkäufe am Telefon tätigt. So wird er mit in die Umsatzverantwortung einbezogen.

### **Gewonnen wird im Kopf - verloren auch**

Wie finden Innen- und Außendienst gemeinsam kreative Ideen, um dadurch effektiver zu arbeiten? Mitbestimmend dafür sind die drei großen I's: Intuition, Inspiration und Impulse, zusammengefügt zu I<sup>3</sup>-Power. Power, die uns dazu bringt, das zu werden, was wir sein könnten. Denn: "Es ist nie zu spät, das zu werden, was man hätte sein können." (George Sand)

#### **I<sup>3</sup>-Power**

**Intuition** - Mehr Entscheidungen "aus dem Bauch" heraus

Dank Intuition können wir komplexe Sachverhalte rasch wahrnehmen und sicher einschätzen. Den meisten von uns hat aber die Erziehung und unser, stark auf reine Logik ausgerichtetes, Bildungswesen den Zugang dazu verschüttet. Wie oft hatten Sie direkt bei einer Situation ein Gefühl dafür, welche Entscheidung Sie treffen müssten und welche Entscheidung haben

Sie dann, nach Prüfung der Sachlage, getroffen? Warum bei einem neuen Vorschlag nicht einmal spontan den Außendienst oder umgekehrt den Innendienst anrufen?

**Inspiration** - Kreative Ideen auch in stressigen Situationen

Wachsender Konkurrenzdruck zwingt uns, unsere Leistungen und Strategien kontinuierlich in Frage zu stellen und neue, überlegene Lösungen hervorzubringen. Trotz der hohen Arbeitsbelastung müssen wir in der Lage sein, rasch kreative Ideen zu finden. Doch nicht immer klappt es mit der Eingebung, Erleuchtung oder dem plötzlichen Einfall. Ein Gespräch mit dem Kollegen, kann die zündende Idee liefern.

**Impulse** - Aktivieren Sie Ihren Antriebsmotor

So wie eine Nadel, wenn diese in die Flanke eines Pferdes gestochen wird und zum Losrennen animiert, brauchen auch wir unsere Anstachler! Aber was treibt uns an? Unser größter Antriebsmotor ist das, was wir gerne machen. Der Innendienst liebt seinen Tätigkeit im Büro und der Außendienst liebt seine Flexibilität. Da Beide ihre Arbeit gerne machen, können Sie daraus gemeinsam Impulse schöpfen.

Nach wie vor kursiert zwischen Innen- und Außendienst eine ungenügende Vorstellung der von der Arbeit des jeweils anderen. Die vorherrschenden Vorurteile behindern dabei die tägliche Arbeit. Einfach mal "in die Schuhe" des Kollegen schlüpfen, Meinungen offen und fair austauschen, zusammen an Verkaufsschulungen teilnehmen

und gemeinsam Strategien erarbeiten sorgen für ein besseres  
Miteinander.

---

\* Dr. Jürgen Wunderlich ist als selbständiger Unternehmer und  
langjähriger Manager zusammen mit seiner Frau Kerstin Wunderlich,  
Versicherungsfachwirtin und Dipl. System Coach, als Team für  
Training und Coaching tätig.

**Kontakt:**

Dr. Jürgen Wunderlich und Kerstin Wunderlich  
Team für Training und Coaching  
Am Klößchen 13  
06774 Rösa  
Telefon: 034208/ 72137  
Telefax: 0341/4229832  
Mail unter [info@dr-wunderlich-team.de](mailto:info@dr-wunderlich-team.de)  
Homepage: [www.dr-wunderlich-team.de](http://www.dr-wunderlich-team.de)

[weetersagen](#)   [Druckansicht](#)   [Übersicht](#)

---

[Home](#) | [Newsletter](#) | [Philosophie](#) | [Nutzungsbedingungen](#) | [Kontakt](#)  
[Impressum](#) | [Media-Daten](#) | [Presse](#) | [Jobs](#)  
[RSS-Newsfeed](#)

